

MAPEAMENTO DA CULTURA DE APRENDIZAGEM DOS GESTORES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES

David Victor Novais Lopes²⁶

Adriana Santos do Prado Sadoyama²⁷

Geraldo Sadoyama²⁸

Resumo

Propôs-se a mapear a cultura de aprendizagem com ênfase nas práticas institucionais com foco nos valores e práticas organizacionais. Trata-se de uma pesquisa quantitativa descritiva, para a qual foram aplicados os instrumentos QCAO e IBACO, aplicados a 177 líderes de uma organização do ramo de fertilizantes nos estados de Minas Gerais e Goiás, Brasil. Para o processamento dos dados utilizou-se o software SPSS. O mapa da cultura de aprendizado destes líderes mostra um equilíbrio/proximidade, indicando que estes líderes percebem que contribuem com o aprendizado da organização de forma frequente. Quanto ao mapa de cultura organizacional, os líderes da organização apresentam práticas voltadas para a integração externa, com foco no planejamento de estratégias que atendem os stakeholders, principalmente, os clientes externos.

Palavras-chave: Cultura de aprendizagem; Cultura organizacional; Liderança.

²⁶ Graduado em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas do Vale do Ribeira (FIVR), Especialização em Gestão Empresarial e Recursos Humanos pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), Mestrando, Universidade Federal de Goiás/UFG. Catalão (GO), Brasil. lopes.davidvictornovais@gmail.com.

²⁷ Graduada em Letras Português/Inglês e Suas Literaturas pela Universidade de Marília, Graduação em Pedagogia pela Universidade de Uberaba. Mestrado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Doutora em Linguística e Língua Portuguesa pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2002). Doutora na Universidade Federal de Catalão/UFCAT. E-mail: drisadoyama@gmail.com.

²⁸ Graduado em Ciências Biológicas pela Universidade Federal de Uberlândia (1995), mestrado em Imunologia e Parasitologia Aplicadas pela Universidade Federal de Uberlândia (1998) e doutorado em Imunologia e Parasitologia Aplicadas pela Universidade Federal de Uberlândia (2004). Doutor na Universidade Federal de Catalão/UFCAT. E-mail: sadoyama@ufg.br

Endereço de Correspondência: Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 1120 – Faculdade de Educação – Campus I – Setor Universitário – CEP 75.704-020. Email: drisadoyama@gmail.com

Introdução

Esta pesquisa refere-se a um mapeamento de temas muito importantes nas organizações: cultura organizacional, cultura do aprendizado e liderança.

Cultura organizacional e gestão e aprendizado são temas conectados e valorizados no âmbito das organizações. A partir das últimas décadas do século XX, a gestão, em seu conceito amplo, é profundamente estudada por pesquisadores da área das ciências humanas, no contexto da cultura organizacional. Estes tipos de pesquisa se mostram promissoras e relevantes, pois contribuem para uma melhor compreensão dos fenômenos dentro da organização, em todas as suas interfaces, resvalando na maneira como as pessoas entendem seus comportamentos. Isto se dá pela transversalidade da cultura organizacional, que influencia diretamente o comportamento de todos os indivíduos dentro da organização (liderança, funcionários) e estabelece a forma de relacionamento com atores de fora dela (fornecedores, clientes, etc.), além de inferir diretamente na estratégia e conceito de desempenho (Schulz, 2001).

Concatenados a este conceito, os temas ligados à gestão e liderança ganham espaço em pesquisas nesta mesma proporção (Bryman, 1996). A concepção da gestão por meio de uma liderança transformacional-transacional se torna mais evidente, pois permeia vários vieses da gestão organizacional como qualidade em produtos e serviços (Souza, 2008), desempenho da organização (García-Morales, Matías-Reche, & Hurtado-Torres, 2008) e inovação (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Sob esta perspectiva, estabelece-se a figura do gestor que promove o aprendizado, através da sua influência, outorgada pelo cargo e mantida pela execução do seu papel como líder, fazendo-o por meio de ações estruturadas, experiências oferecidas aos funcionários, contrapondo-se ao paradigma de que as escolas formais são as únicas capazes de gerar formação e aprendizagem (Clarke & Knights, 2015; Saviani, 1994).

Para que este ambiente de aprendizagem exista, há uma importante ação do gestor no que compete à criação de um contexto imbuído em motivação, com foco no gerenciamento do conhecimento eficaz e contínuo. Nesta perspectiva, o conhecimento é criado exclusivamente pelos indivíduos, deixando à organização a responsabilidade de fomentá-lo através de uma cultura de aprendizagem. Então, a organização não “aprende” se os indivíduos não aprenderem primeiro (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Então, pesquisas a respeito destes são importantes pois: 1) ressaltam a significância dos temas cultura organizacional e cultura de aprendizagem para as organizações, os quais são aplicados nos processos criativos, de motivação, de desenvolvimento humano e,

consequentemente de resultado traduzido em performance (Davenport & Prusak, 1998); 2) pela constante evolução das organizações, inseridas em um contexto de constantes mudanças, que convidam à um revisitar de suas estratégias e seus processos de aprendizados, inclusive de suas crenças e valores (Joo & Lim, 2009).

Então, esta pesquisa é relevante pelos argumentos supracitados e abrangência dos temas cultura organizacional, cultura do aprendizado e liderança no comportamento e entendimento das oportunidades e capitalização de aprendizado nas organizações.

Posto isto, o foco desta pesquisa é de realizar o mapeamento do entendimento dos líderes de uma empresa do ramo mineroquímico sobre cultura organizacional, cultura do aprendizado e liderança, respondendo à problemática de que existe diferença de compreensão sobre as culturas organizacional e de aprendizado entre os líderes de uma organização do ramo de fertilizantes e que, este entendimento, pode impactar nos processos de gestão da organização estudada.

Por isto, os objetivos desta pesquisa foram: mapear a cultura organizacional e de aprendizado; identificação dos valores e práticas predominantes na organização, ligadas à aprendizagem. Além disso verificou-se se já a existência da correlação entre os fatores dos valores e práticas da organização, cultura de aprendizagem com as variáveis sócio demográficas.

Métodos

No que tange à abordagem, o presente estudo é classificado como quantitativo, descritivo; quanto ao seu procedimento é classificado com um estudo transversal (Fonseca, 2002; Triviños, 1987; Volcan et al., 2003). Os instrumentos escolhidos para este estudo foram o QCAO (Avaliação da Cultura de Aprendizagem em Organizações) e o IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional).

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo mineroquímico para o agronegócio, com sede nos Estados Unidos, com filiais no Brasil e em mais sete países no mundo, todas do segmento de fertilizantes.

Para este estudo, foram contempladas somente as Unidades que passaram por um processo de aquisição que aconteceu em 2018, as quais estão presentes nos Estados de Minas Gerais (Araxá, Patos de Minas, Patrocínio, Tapira e Uberaba) e em Goiás (Catalão).

A população para este estudo foi composta por gestores de diferentes níveis, a saber: *General Managers*/Diretores, Gerentes de Área e Supervisores, sendo inclusos somente

funcionários com este nível de cargo na organização, excluindo todos os níveis que não foram anteriormente citados.

Quanto aos instrumentos de medida, foram aplicados, a saber:

- 1) Questionário sócio-demográfico;
- 2) Instrumento QCAO – Avaliação da Cultura de Aprendizagem em Organizações;
- 3) Instrumento IBACO – Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional.

O instrumento para a coleta de dados relativa à variável Cultura de Aprendizagem Organizacional (CAO, é o originalmente denominado *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), foi elaborado por Marsick e Watkins (2003). A versão utilizada para esta pesquisa foi a validada por Macedo (2007), diferentemente de Watkins e Marsick (1993), que obtiveram sete fatores e de Corrêa (2006), que extraiu quatro fatores, agrupou os itens em apenas três, em seu estudo de validação desta ferramenta, explicando 51,16% da variância total das respostas dos participantes aos itens do questionário e Alfas de Cronbach oscilam entre 0,92 e 0,94. Este agrupamento realizado por Macedo (2007), com um total de 03 fatores e 43 itens foi o utilizado nesta pesquisa.

O Quadro 1 traz a divisão dos três fatores, a descrição de cada fator e o seu item correspondente.

Quadro 1. Fatores QCAO.

FATORES	DESCRIÇÃO DO FATOR	ITENS CORRESPONDENTES QCAO
Práticas institucionais de aprendizagem	Corresponde às práticas, políticas, procedimentos e mecanismos internos que influenciam/impactam nos processos de aprendizagem formais e informais dentro da organização. Estes mecanismos podem ser percebidos por sistemas criados para gestão da aprendizagem, incentivos e recompensas relacionadas ao aprendizado e delegação dos processos de aprendizagem	35, 30, 31, 32, 26, 33, 19, 25, 34, 29, 20, 24, 28, 27, 18, 36, 21, 05, 27, 02, 04, 37 e 23
Questionamento individual, diálogo e interação em equipe	Correspondem aos aspectos relacionados ao questionamento, à experimentação, à colaboração entre indivíduos e ao feedback constantes entre os mesmos, que pode facilitar seu acesso a variadas formas de pensamento, de modo que os indivíduos possam trabalhar e aprender juntos	09, 11, 03, 10, 08, 16, 12, 01, 13, 15, 06, 02, 17 e 14
Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança	Corresponde à valoração que a liderança dá aos processos de aprendizado na organização, através dos reforços e incentivos junto aos times	39, 41, 42, 40, 38 e 43

Fonte: Autores.

O instrumento escolhido para o mapeamento da cultura organizacional foi o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) foi criado por Ferreira et al. (2002), o qual objetiva identificar valores e práticas que compõe a cultura de uma organização. O instrumento é composto por 94 afirmativas, a ser respondido com uma escala com variação entre 1 a 5, sendo 1 correspondente à “não se aplica de modo nenhum” e 5 à “aplica-se totalmente”. Para esta pesquisa, foi utilizada a versão reduzida do instrumento, validada em pesquisa por Corrêa (2006) a qual mantém as dimensões de valores e práticas, porém, com uma redução para 35 afirmativas, conforme quadro 2.

Quadro 2. Fatores do IBACO.

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS CORRESPONDENTES IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	15, 18, 21, 23 e 24
	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	25, 26, 27, 33 e 35
	Satisfação e bem-estar dos servidores	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos seus empregados, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 11, 13 e 20
	Rigidez na estrutura hierárquica do poder	Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	9, 19, 30, 31, e 34.
Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 8 e 16
	Recompensa e Treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 12, 17, 28 e 32
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna	1, 10, 14, 22 e 29

Fonte: Ferreira et al. (2002).

O questionário sociodemográfico contemplou as variáveis a saber: localidade/unidade; sexo; idade; cargo; tempo de empresa; tempo no cargo atual; área de atuação e formação e

categorizaram o grupo respondente, que demonstraram diferentes influências, conforme resultados abaixo. Neste artigo constam dados gerais e os resultados por localidade/unidade.

A coleta de dados ocorreu através da plataforma Google Forms, os dados foram processados no programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), na versão atualizada do momento da coleta de dados, considerando para os testes estatísticos, o valor de significância de 0,05, que equivale a uma confiança de 95%.

No que tange a análise dos dados, foi realizado o teste alpha de Cronbach. Para a análise dos instrumentos e dados referentes às Unidades - perfil dos gestores, foi realizada análise estatística descritiva simples, com cálculo de percentil e frequência absoluta e relativa. Os itens do instrumento QCAO e IBACO serão analisados por dimensões através da média e desvio padrão e correlação de Pearson (variáveis numéricas) e Spearman (variáveis qualitativas). Para a estatística inferencial foi utilizado o teste de análise de variância (ANOVA), com teste post hoc de Tukey, para verificar diferenças entre os diferentes grupos.

Resultados e discussão

Para a verificação da confiabilidade da estrutura interna dos instrumentos, para a amostra do estudo, foi testado pelo alpha de Cronbach, o modelo QCAO, composto pelos 3 fatores correlacionados, a saber: Práticas institucionais de aprendizagem (Fator 1); Questionamento individual, diálogo e interação em equipe (Fator 2); e Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança (Fator 3) e o modelo IBACO, com 7 fatores: Profissionalismo Cooperativo (Fator 1); Profissionalismo Competitivo e Individualista (Fator 2); Satisfação e Bem-Estar dos Servidores (Fator 3); Rigidez na Estrutura Hierárquica do Poder (Fator 4); Integração Externa (Fator 5); Recompensa e Treinamento (Fator 6); e Promoção do Relacionamento Interpessoal (Fator 7). Os modelos apresentaram bons índices segundo os indicadores, sendo 0,96 para o QCAO e 0,82 para o IBACO.

A amostra do teste foi de 177 respondentes, alcançando assim uma confiabilidade de 96,5% da amostra. A descrição dos fatores dos instrumentos foi feita por meio da média e desvio-padrão (DP), a qual demonstrou que a resposta geral do instrumento QCAO obteve uma média de 4,89, em uma escala Likert de 7 pontos, e quando relacionada a cultura organizacional da empresa a partir do instrumento IBACO apresentou uma média de 3,24 pontos, em uma escala Likert de 5 pontos (Tabela 1).

Tabela 1. Distribuição descritiva dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO por meio da média e desvio-padrão.

Fatores		Média ± DP
QCAO		
1 - Práticas institucionais de aprendizagem		4,86 ± 0,72
2 - Questionamento individual, diálogo e interação em equipe		4,72 ± 0,59
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança		5,13 ± 0,93
Total		4,89 ± 0,64
IBACO		
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	3,98 ± 0,52
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,45 ± 0,56
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,43 ± 0,62
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,19 ± 0,54
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,14 ± 0,51
	6 – Recompensa e treinamento	3,3 ± 0,65
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,17 ± 0,47
Total		3,24 ± 0,31

Fonte: Dados da pesquisa (Catalão, 2020).

Destaca-se que os fatores que demonstraram maiores médias foram o 3 (5,13), referente ao QCAO, que corresponde na utilização estratégica da aprendizagem pela liderança, e o 5 (4,14), do IBACO, que é referente a integração externa, que são práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo do setor administrativo superior da organização. Para a verificação das correlações entre os fatores dos instrumentos com as variáveis sociodemográficas levantadas neste estudo, calculou-se a diferença estatística entre elas a partir do teste de correlação de Pearson.

Foi encontrado que o Fator 1 do instrumento IBACO, que relaciona com a execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização, apresentou correlação linear negativa com Tempo de Empresa ($r = -0,157$, $p = 0,037$), e o Fator 4 do instrumento IBACO, o qual está relacionado com o sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano, apresentou correlação linear positiva com a variável sociodemográfica Localidade/Unidade ($r = 0,192$, $p = 0,011$).

Os resultados da Tabela 1 entram em consonância com os estudos de Ahmed, Loh e Zairi (1999) que elucidam que de tipo de cultura de aprendizagem impacta na implantação das estratégias e planeamentos, podendo gerar maior ou menor inovação, considerando também a inovação para novas formas de aprendizado.

A organização estudada, após a sua recente aquisição vem adotando medidas para acelerar os resultados, com ações estruturantes principalmente ligadas ao desdobramento das estratégias da alta liderança para todos os níveis da mesma, tais como fóruns de discussão sobre lições aprendidas para o negócio, compartilhamento de boas práticas periódicas, divulgação dos resultados organizacionais com periodicidade trimestral, entre outros.

Neste sentido, considerando as ações que a organização tem tomado, releva-se que uma cultura organizacional consistente dá suporte para uma definição de um perfil da cultura de aprendizagem mais congruente com os valores e práticas da organização, influenciando alguns fatores da organização, tais quais os apontados por Popper e Lipshitz (1998) que salientam que a aprendizagem organizacional demanda uma cultura com o viés para aprendizagem, a qual deve englobar os fatores, a saber: a) autorresponsabilização do indivíduo no seu processo de aprendizagem contínua, com foco na aplicação deste conhecimento, impactando na qualidade da performance; b) transparência, abertura e permissão para compartilhar os processos de aprendizagem, com possibilidade de receber o retorno (*feedback*) sobre este movimento; c) orientações importantes para o indivíduo; e d) informações válidas, do aspecto da coleta, escopo e implicações da informação para o cotidiano do indivíduo; isto é, um perfil de ambiente genuinamente propício ao aprendizado.

Salaman (2001) também salienta a relação entre cultura organizacional e cultura de aprendizagem, reiterando o conceito da influência potencializadora ou inibidora da cultura nas ocorrências dos processos de aprendizagem, apontando que as potenciais barreiras para o aprendizado em organizações são divididas em dois sistemas: normativo e cognitivo. No que tange ao sistema normativo, reforça-se o conceito de que os valores e normas estabelecem a maneira como os indivíduos devem se relacionar, interagir, analisar e solucionar problemas. O sistema cognitivo traz que o compartilhamento das estruturas cognitivas (dado por meio dos relacionamentos) podem modelar a forma de pensar,

gerando os símbolos, significados e significantes da organização, bem como verdades ou realidades refutadas pelos indivíduos.

Ainda para o mesmo autor, com a compreensão e significados partilhados, pode-se chegar a decisões ou formas de atuar mais alinhadas, homogêneas. Porém, se estes significados não estão alinhados à estratégia da organização, esse sistema pode ser uma barreira ao aprendizado, quando, por exemplo, um grupo na organização está resistente a algum processo de mudança, pois entende em seu sistema cognitivo que não há ganhos reais nesta ação. Outro exemplo é quando a organização possui em seu sistema cognitivo de que a única maneira de promover aprendizagem é por meio de treinamentos formais, em detrimento à troca de experiências, treinamentos práticos, visitas técnicas, entre outros.

Ainda, os resultados se conectam aos estudos de Shao, Feng e Liu (2013) que clarificam o entendimento do papel do líder na sustentação dos valores e práticas organizacionais, que resvalam nestes movimentos da estratégia de aprendizado, sendo estes gestores atores fundamentais no redirecionamento destas medidas no cotidiano das organizações, através de um claro desdobramento, com constantes incentivos e transparência frente às práticas do *walk the talk* (falar e fazer, liderança pelo exemplo).

Os estudos de Isidro-Filho (2006) e Corrêa (2006) convergem com os resultados encontrados apontando que um dos principais papéis da cultura do aprendizado é regulatório no que diz respeito à adaptação dos indivíduos na mesma através do seu processo de compreensão dos cenários, senso de pertencimento e capacidade/oportunidade para expandir suas habilidades.

Outro ponto de análise é que os fatores apresentam valores nas médias que são muito próximos, indicando que não há um que se sobressaia, e que possa indicar um comportamento, valor ou prática expoente para estes líderes estudados.

Concatena-se também o resultado da ferramenta IBACO, sendo que seu melhor fator foi o 5, o qual reflete justamente este olhar da estratégia, planejamento e tomada de decisão com foco no cliente. Então, se há uma cultura de aprendizagem em evolução, os resultados destes comportamentos permeiam toda a organização, chegando até o cliente final.

Então, os resultados encontrados para a tabela 1 indicam que há um espaço para evolução da organização estudada neste aspecto, no entendimento de que a cultura organizacional e cultura de aprendizagem dialogam e se retroalimentam entre si.

Para a Localidade/Unidade (Tabela 2) foi observado que, de modo geral Catalão/Patos de Minas apresentou maior média para o QCAO e para o IBACO. Em relação aos fatores do instrumento QCAO, Catalão/Patos de Minas apresentou a maior média, alcançando níveis de indiferença a satisfação.

Foi encontrado também significância nos fatores 1 e 3; para o primeiro as médias entre Araxá/Patrocínio e Catalão/Patos de Minas tiveram diferença estatística e para o segundo essa diferença houve entre Catalão/Patos de Minas e Uberaba. Com esse resultado pode-se inferir que Catalão/Patos de Minas está mais satisfeito quanto às práticas institucionais de aprendizagem do que Araxá/Patrocínio, e também mais satisfeito quanto à utilização estratégia da aprendizagem pela liderança do que Uberaba.

Para o IBACO, nota-se, referente aos fatores 1, 3 e 7 que Catalão/Patos de Minas apresentou a maior média, para o fator 2 Catalão/Patos de Minas e Tapira apresentaram as maiores médias, para os fatores 4 e 5 quem apresentou a maior média foi Tapira e para o fator 6 foi encontrado a maior média em Uberaba. Observa-se também que para o instrumento QCAO em todas as localidades o fator 2, foi o que apresentou menor pontuação, já para o IBACO o fator menor pontuado foi o 4. Não foi encontrado diferença estatística significativa entre o IBACO e a Localidade/Unidade.

Tabela 2. Análise dos fatores dos instrumentos QCAO e IBACO em relação a Localidade/Unidade.

Fatores		Localidade/Unidade			
		Araxá/Patrocínio ($\bar{x} \pm DP$)	Catalão/Patos de Minas ($\bar{x} \pm DP$)	Tapira ($\bar{x} \pm DP$)	Uberaba ($\bar{x} \pm DP$)
QCAO					
1 - Práticas institucionais de aprendizagem		4,73 \pm 0,68 ^a	5,16 \pm 0,76 ^b	4,92 \pm 0,68 ^{ab}	4,75 \pm 0,69 ^a
2 - Questionamento individual, dialogo e interação em equipe		4,68 \pm 0,6 ^a	4,85 \pm 0,65 ^a	4,63 \pm 0,47 ^a	4,73 \pm 0,59 ^a
3 - Utilização estratégica da aprendizagem pela liderança		5,08 \pm 0,93 ^{ab}	5,46 \pm 0,93 ^a	5,14 \pm 1 ^{ab}	4,94 \pm 0,85 ^b
Total		4,79 \pm 0,63^a	5,14 \pm 0,69^a	4,89 \pm 0,59^a	4,8 \pm 0,63^a
IBACO					
Valor Organizacional	1 – Profissionalismo cooperativo	3,85 \pm 0,53 ^a	4,12 \pm 0,49 ^a	3,82 \pm 0,56 ^a	4,06 \pm 0,47 ^a
	2 – Profissionalismo competitivo e individualista	2,39 \pm 0,5 ^a	2,48 \pm 0,61 ^a	2,48 \pm 0,55 ^a	2,47 \pm 0,58 ^a
	3 – Satisfação e bem-estar dos servidores	3,34 \pm 0,57 ^a	3,67 \pm 0,57 ^a	3,34 \pm 0,67 ^a	3,4 \pm 0,64 ^a
	4 – Rigidez na estrutura hierárquica do poder	2,07 \pm 0,48 ^a	2,07 \pm 0,54 ^a	2,32 \pm 0,54 ^a	2,29 \pm 0,56 ^a
Prática Organizacional	5 – Integração externa	4,01 \pm 0,5 ^a	4,2 \pm 0,5 ^a	4,21 \pm 0,46 ^a	4,17 \pm 0,54 ^a
	6 – Recompensa e treinamento	3,24 \pm 0,55 ^a	3,39 \pm 0,71 ^a	3,08 \pm 0,64 ^a	3,4 \pm 0,67 ^a
	7 – Promoção do relacionamento interpessoal	3,14 \pm 0,43 ^a	3,3 \pm 0,45 ^a	3,05 \pm 0,54 ^a	3,18 \pm 0,47 ^a
Total		3,15 \pm 0,3^a	3,32 \pm 0,31^a	3,19 \pm 0,35^a	3,28 \pm 0,28^a

Letras diferentes na linha da tabela representam diferença estatística pela Anova, post-hoc de Tukey.

Fonte: Dados da pesquisa (Catalão, 2020).

Sobre os resultados para “Localidade”, McSweeney (2009) aponta em seus estudos que os valores, práticas, ideologias, habilidades e competências culturais expressas no cerne das organizações (isto é, sua cultura organizacional) estão arraigados em primeiro momento no contexto cultural da sociedade onde estão instaladas e Freitas (2007) complementa este entendimento de que, quando uma organização se instala em uma região, encontra ali estabelecidos alguns sistemas locais, tais como estruturas, o sistema educacional e que este entorno pode dar sustentação para criação de vínculo entre a organização e este contexto,

interferindo por exemplo, na qualidade do mercado profissional, rotatividade de profissionais, práticas de remuneração e benefícios, linguagem, entre outros.

Mesmo que não haja uma diferença ampla entre os resultados para os líderes estudados, e ainda entendendo que as localidades citadas fazem parte de macrorregiões geograficamente próximas, estes resultados encontram convergência com os estudos de Nelson e Gopalan (2003) que apontam que a cultura organizacional não pode ser vista de forma isolada, desconsiderando assim a heterogeneidade cultural do país em que está inserida.

E nesta perspectiva, a organização precisa desenvolver plataformas de aprendizado para estabelecimento e manutenção de cultura de aprendizagem que reflitam a estratégia, valores e práticas da mesma, entendendo quais são as melhores ferramentas de aprendizagem para indivíduos daquela região, em linha com a busca de uma melhor performance, como pontuado nos estudos de Watkins e Marsick (1992).

Ainda sob à luz dos resultados da Tabela 2, concatenam-se os estudos de Armstrong e Foley (2003) os quais ressaltam que as dimensões tangíveis e intangíveis da cultura podem favorecer a conexão e identificação dos elementos culturais que suportam a manutenção de uma cultura de aprendizagem. E, através desta identificação, é possível realizar troca de experiências e boas práticas entre os indivíduos da organização.

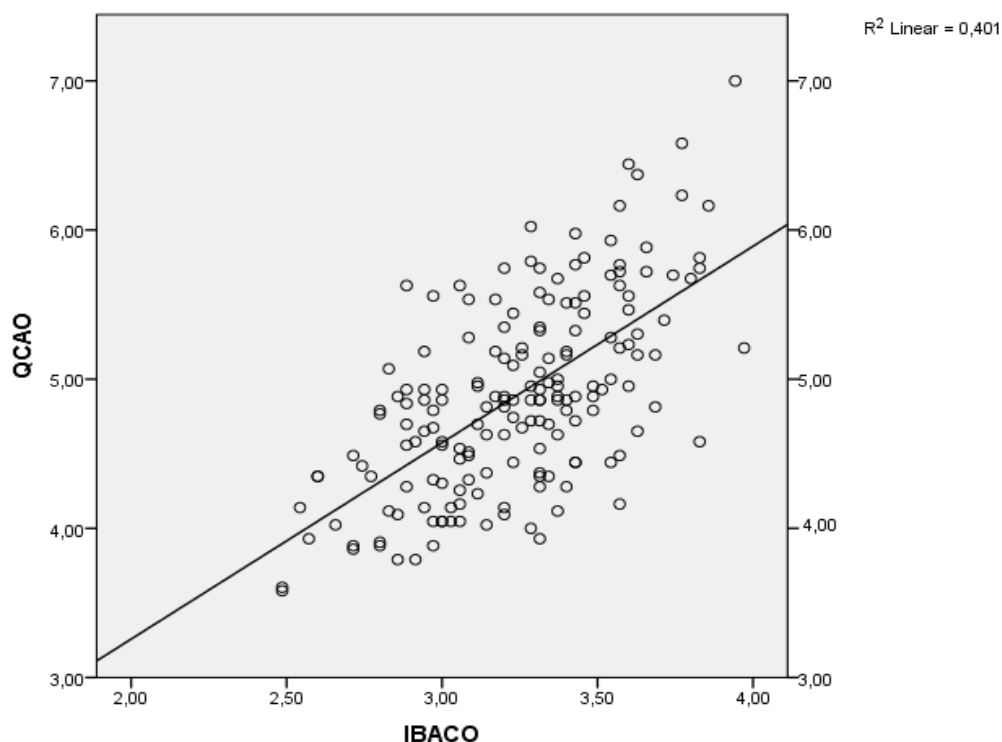
Embora o resultado apresentado não tenha apontado diferença ampla entre as localidades, há uma oportunidade para a organização identificar e/ou visitar quais são as práticas de aprendizagem da localidade “Catalão/Patos de Minas” que trazem melhora na performance e de que forma estas práticas podem ser desdobradas para os demais níveis de liderança, considerando o contexto de maturidade cognitiva das demais localidades.

Estes resultados que apontam diferenças de cultura organizacional e práticas de aprendizado entre as localidades dentro de uma mesma organização vão de encontro com os estudos de Muzzio (2008) e Freitas (2007).

Em validação dos resultados e discussão supracitados e, para uma análise mais detalhada da relação entre as escalas (IBACO x QCAO), a fim de poder avaliar se a cultura organizacional do local é capaz de prever a cultura e aprendizagem dos colaboradores, foi feita uma regressão linear simples entre eles. Verificou-se uma correlação linear positiva moderada ($r = 0,633$; $p < 0,001$), entre a cultura e aprendizagem da organização (QCAO) e a sua cultura organizacional (IBACO) e o seu coeficiente de determinação ($R^2 = 0,401$) mostra que 40,1% da variabilidade da média da cultura e aprendizagem do indivíduo pode ser explicada a partir da variabilidade média da cultura organizacional da organização (Figura 1), indicando, então que há que, à medida que a cultura

organizacional melhora seu resultado há uma previsão de melhora do resultado da cultura de aprendizagem, como já foi discutido anteriormente e embasado pelos estudos.

Figura 1. *Gráfico de dispersão com linha de ajuste total da percepção média de cultura e aprendizagem em relação a cultura organizacional média.*



Fonte: Dados da pesquisa (Catalão, 2020).

Os resultados encontrados no gráfico de dispersão encontram coerência com os estudos desenvolvidos por Yang (2003), o qual ressalta que uma cultura organizacional propícia para o aprendizado é capaz de desenvolver as estruturas sociais da organização e os indivíduos que a formam. Ainda, estas dimensões observadas de forma conjunta, podem explicar de forma expressiva variáveis ligadas à obtenção e desenvolvimento de conhecimento organizacional (capital intelectual) e, por conseguinte, onde cultura organizacional e cultura do aprendizado são coexistentes, podendo ou não caminhar juntas. Os líderes estudados indicam que ambos entendimentos caminham paralelamente juntos, não indicando causa e efeito entre eles.

Conclusão

Conclui-se a respeito da relevância dos resultados da pesquisa para a organização estudada, pois coleta a percepção de seus líderes sobre cultura do aprendizado e cultura organizacional, indicando o perfil destes líderes para estes temas.

Salienta-se também que os líderes da organização estudada apresentam uma percepção da cultura organizacional e cultura do aprendizado que demonstra espaço para melhora, a qual pode acontecer frente a investimentos em programas mais estruturados, em linha com a estratégia desta organização.

Reforça-se também que os líderes das localidades Catalão/Patos de Minas podem contribuir nesta melhora do entendimento das culturas de aprendizado e organizacional, através do compartilhamento de suas práticas com os demais líderes, cabendo à organização a definição do método deste compartilhamento.

Conclui-se sobre a necessidade de continuar estudando o tema, comparando estes resultados, por exemplo, com resultados dos líderes de uma empresa concorrente, para fins de identificação de práticas de aprendizado mais sustentáveis, que possam impactar em desempenho. Um outro recorte de comparação indicado pode acontecer dentro da própria organização, avaliando a percepção entre os níveis de gestores e os funcionários que não são gestores.

Sendo este tema tão rico e amplo, indica-se a necessidade de continuar estudando-o frente aos movimentos de estratégia dos líderes e das organizações.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, P., Loh, A., & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10, 426-434.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organizational learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2/3), 74-82.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (Eds.). In *Handbook of organization studies*. London, Sage.
- Clarke, C. A., & Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human Relations*, 68(12), 1865-1888.
- Corrêa, E. A. (2006). *Cultura de aprendizagem e desempenho: análise de suas relações em organização do setor elétrico*. (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de Brasília.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Campus.

- Ferreira, M.C. et al. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 271-280.
- Freitas, M.E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo, Tomson Learning.
- García-Morales, V., Matías-reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.
- Gumusluoglu, L.; Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Isidro-Filho, A. (2006). *Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com a liderança em uma organização financeira*. (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de Brasília
- Joo, B., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Macedo, R. B. de. (2007). *Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais: preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional*. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília.
- Mcsweeney, B. (2009). Dynamic diversity: variety and variation within countries. *Organization Studies*, 30(09), 933-957.
- Nelson, R. E., & Golapan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24(07), 1115-1151.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización Creadora de Conocimiento*. México, Oxford University Press.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
- Salaman, G. (2001). A response to Snell. The learning organization: fact or fiction?. *Human Relations*, 54(3), 343-345.
- Saviani, D. (1994). O trabalho como princípio educativo In Ferreti, C. J. et. al. (Orgs.), *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schulz, J.W. (2001). Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management Quarterly*, 42(1), 29-35.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2013). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28, 2400- 2413;
- SOUZA, K.F.F. (2008). Liderança organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo no setor de restaurantes. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- Volcan, S. M. et al. (2003). Relação entre bem-estar espiritual e transtornos psiquiátricos menores: estudo transversal. *Revista Saúde Publica*, 37(4), 440-5.

- Watkins, K. M. (1993). *Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Watkins, K. M. (1992). Toward a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 11(4), 287-300, 1992.
- Yang, Z., Peterson, R. T., & CAI, S. (2003). Services quality dimensions of Internet retailing: An exploratory analysis. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 685-700.

MAPPING THE MANAGEMENT'S LEARNING CULTURE IN A FERTILIZER INDUSTRY

Abstract

Aims to map the learning culture with an emphasis on institutional practices, with focus on organizational values and practices. This is a descriptive and quantitative research, for which the instruments QCAO and IBACO, applied to 177 leaders of a fertilizer organization in the states of Minas Gerais and Goiás, Brazil. Statistical software SPSS was used for data processing. The map of the learning culture of these leaders shows a balance / proximity between a higher value compared to the others, indicating that these leaders perceive that they contribute to the organization's learning. As for the organizational culture map, the organization's leaders present practices aimed at external integration, with a focus on planning strategies that serve stakeholders and, especially, external customers.

Keywords: Learning culture, Organizational culture; Leadership.